



1ª Cumbre Latinoamericana de Riesgo Financiero

Conectando la Gestión del Riesgo a la Estrategia Corporativa



Esteban Sánchez – esanchez@afi.es
Socio – Área de Servicios Financieros
Analistas Financieros Internacionales

23 de septiembre de 2016

Sobre Analistas Financieros Internacionales...



- Afi nació en 1987 como culminación de un **proyecto de tres profesores de la Universidad Autónoma de Madrid** (Emilio Ontiveros, Ángel Berges y Francisco J. Valero).
- Estos casi 30 años de esfuerzo y dedicación nos han permitido crecer y diferenciarnos, convirtiéndonos en un **referente de consultoría en el ámbito financiero español** con una presencia cada vez mayor en el ámbito internacional.
- Creemos firmemente en el ejercicio de la **responsabilidad social corporativa** como contribución al bienestar público.



En 1999 creamos Fundación Afi para llevar a cabo acciones de **promoción de la educación y la inclusión financiera, así como la innovación en economía y finanzas**, tanto en España como en países de economías emergentes y en desarrollo, desde el convencimiento de que son claves para fortalecer el desarrollo económico de un país y contribuir al alivio de la pobreza.

<http://afinet/webAfi/secciones/1131324/Afi.html>

Nuestra diferencia: innovación y formación



- Somos un **equipo especializado** en consultoría sobre economía, finanzas, estrategia empresarial y digitalización.
- Nuestro modelo se basa en el **rigor técnico** combinado con una fuerte **orientación al cliente**, al servicio de la **innovación** para dar respuesta a las retos de nuestros clientes.
- Desde la más absoluta cercanía. Creemos en la **comunicación cliente-consultor** como pieza fundamental sobre la que construir valor, buscamos que nuestros clientes nos sientan como parte de sus propios equipos, que nos perciban como los **compañeros de viaje**.
- Todos estos compromisos nos han llevado a dedicar una buena parte de nuestro tiempo a trasladar el conocimiento a nuestros clientes a través de la formación. **Afi Escuela de finanzas es reconocida por su prestigio y calidad** y por el rasgo diferencial al contar con ponentes que combinan la práctica de la consultoría en Afi con la docencia.

1ª Cumbre Latinoamericana de Riesgo Financiero. Conectando la Gestión del Riesgo a la Estrategia Corporativa

Con presencia internacional creciente



- Trabajamos desde 2003 con diversas instituciones financieras internacionales y otros organismos multilaterales: **Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo, el Fondo Multilateral de Inversiones o la Comisión Europea.**
Nuestra relación con estas instituciones se ha desarrollado mediante la provisión de servicios de consultoría y asistencia técnica, especialmente en América Latina y el Norte de África, si bien atesoramos **experiencias en más de 30 países.**
- Afi es miembro fundador de la **Red Española de Microfinanzas en el Exterior**, espacio de encuentro, colaboración y gestión de conocimiento en el ámbito de las microfinanzas entre países desarrollados, emergentes y en desarrollo.

Índice

1. ¿Qué es la estrategia corporativa?
2. Y ¿la gestión del riesgo?
3. Recientemente dos mundos separados
4. Pilares actuales de la estrategia corporativa
5. El mapa estratégico
6. El organigrama de la gestión del riesgo
7. Desequilibrios actuales en la estrategia corporativa

¿Qué es estrategia corporativa?

Las grandes orientaciones de la entidad definidas de forma plurianual, sus objetivos y los planes de acción en los que se despliegan los objetivos para su implantación efectiva

“Lo que no se remunera no se hace... y si no se hace, no hay estrategia”

Modelos para **alinear los objetivos empresariales y los del personal** definiendo las diferentes clases de incentivos que permitan motivar su consecución y premiar de forma incentivadora y diferenciadora los diferentes niveles de cumplimiento



“Sin metas a corto plazo no hay estrategia”

Responsable de **fijar los indicadores y metas cuantitativas** en los que se concreta el sistema de Planificación Estratégica de forma anual

“Sin seguimiento no hay corrección de la estrategia”

Encargado de observar los resultados, **compararlos con los objetivos estratégicos, tácticos y operativos**, en su caso, **proponiendo las medidas para corregir las desviaciones**, retroalimentando así el proceso

“Lo que no se mide no existe...”

Conjunto de procesos, métodos e instrumentos para **la obtención y tratamiento de la información**, su procesamiento y comunicación

... y si no existe, no hay estrategia”

¿Qué es estrategia corporativa?

¿Por qué es imprescindible disponer de una estrategia corporativa?

Para:

- Preparar la cultura de la Entidad para un entorno de negocio diferente
- Rentabilizar/gestionar clientes no rentables y subvenciones cruzadas entre oficinas, colectivos, segmentos ...
- Optimizar y fortalecer la base de su capital en un contexto de recursos propios escasos y caros
- Incrementar la eficiencia operativa parte de la cual se trasladará a la clientela en forma de mejor calidad y mejores precios, así como identificación y orientación hacia los verdaderos procesos de valor
- Pero especialmente, encontrar los elementos con los que la Entidad se DIFERENCIE



¿Qué es estrategia corporativa?

Diferenciación: ¿qué pretende la estrategia corporativa?

el conjunto de **decisiones a largo plazo** que toma una entidad con el fin de obtener posiciones competitivas **que aseguran la estabilidad financiera y su rentabilidad, diferenciándose de sus competidores**

“Si todas las entidades persiguen el mismo objetivo, terminan por parecerse y, entonces, el cliente escoge en base a precios...”

...Las entidades no deben intentar ser las mejores, sino ser singulares...

...Una estrategia supone decidir qué necesidades específicas de ciertos clientes vamos a satisfacer... Si intentamos tener contentos a todos, nos quedamos sin estrategia...”

Michael Porter

Liderazgo en costes

Ninguna entidad produce con costes inferiores

- Los servicios bancarios se enfocan como una cadena de montaje
- Producto y tratamiento de clientes estandarizado
- Fundamentalmente la gran banca internacional

Especialización

Ninguna entidad conoce ni a mis clientes ni sus necesidades mejor

- Los servicios bancarios se pueden enfocar como una relación a largo plazo o puntual depende de la gama de productos
- Tratamiento personalizado
- Entidades especialistas en productos (vivienda) o en segmentos de clientes (banca privada, empresas...)

Diferenciación

Ninguna entidad ofrece una experiencia de cliente mejor

- Los servicios bancarios se enfocan como una relación a largo plazo
- Tratamiento personalizado buscando aportar elementos diferenciales
- Entidades cuya propuesta de valor no solo es financiera (vinculación territorial...)

1ª Cumbre Latinoamericana de Riesgo Financiero. Conectando la Gestión del Riesgo a la Estrategia Corporativa

¿Qué es estrategia corporativa?

Diferenciación: ¿qué pretende la estrategia corporativa?

Liderazgo en costes

Ninguna entidad produce con costes inferiores



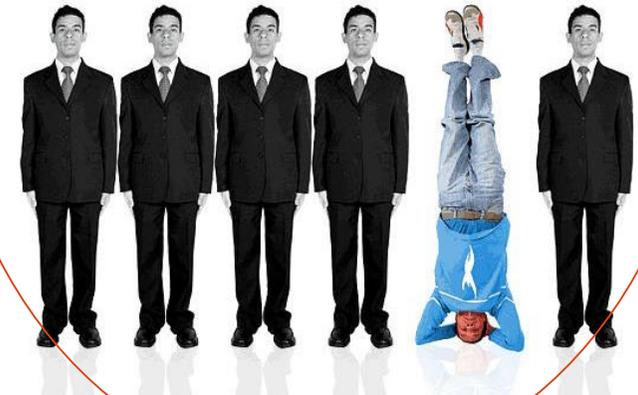
Especialización

Ninguna entidad conoce a sus clientes ni sus necesidades mejor



Diferenciación

Ninguna entidad ofrece una experiencia de cliente mejor



Si bien es cierto que no todas las entidades de crédito optan por la diferenciación como estrategia, la diferenciación da sentido a la estrategia corporativa

Y ¿la gestión del riesgo?

Definición de riesgo

El riesgo es la contingencia o proximidad de un daño. Desde un punto de vista financiero, es la probabilidad de un quebranto en el valor económico de la entidad derivado de un suceso inesperado, lo que impactará de forma negativa en su estabilidad o fortaleza financiera



- **Incertidumbre: las crisis existen...**
- **Volatilidad de los resultados: el entorno es complejo y dinámico**

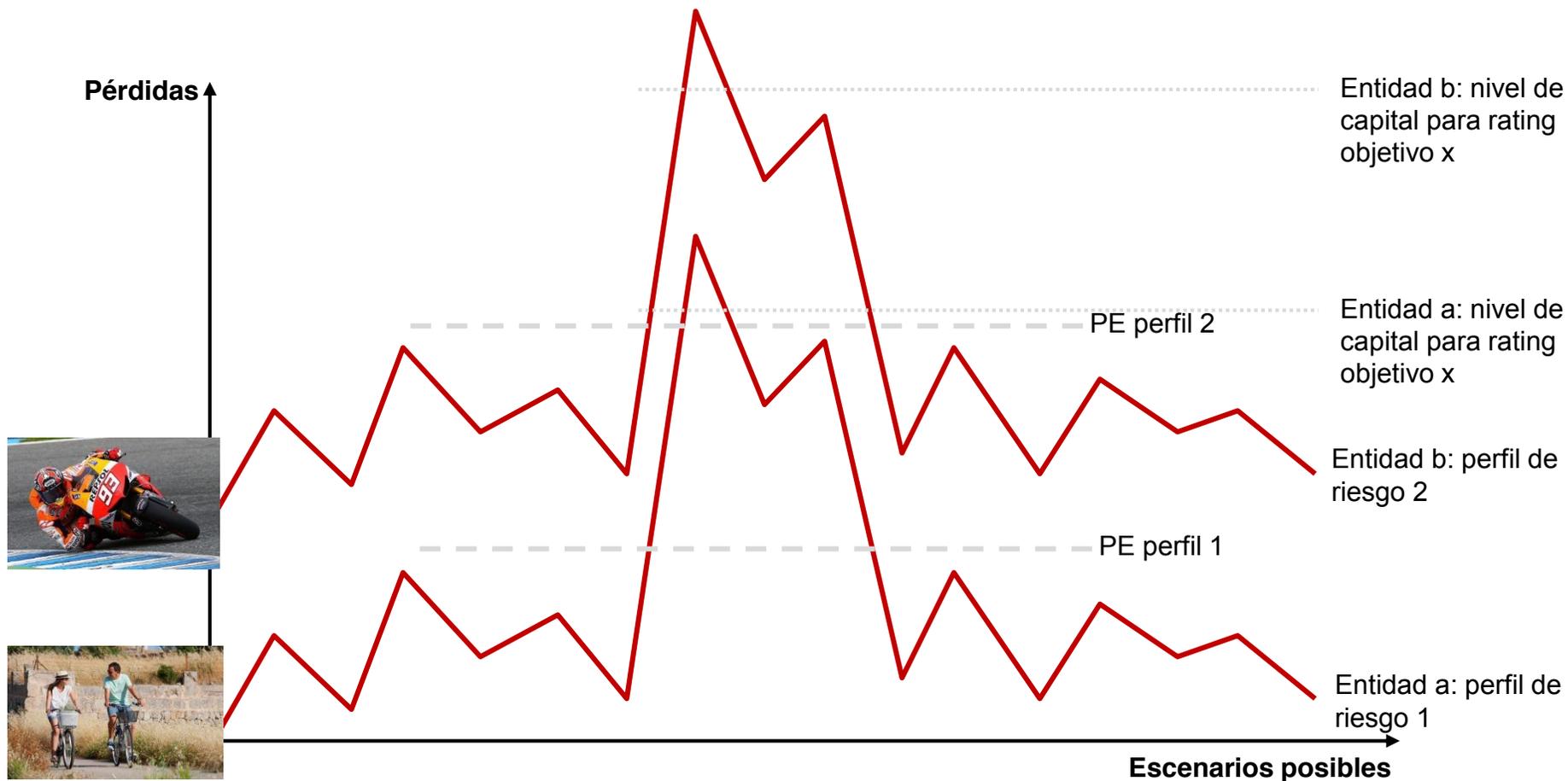


Una primera conexión entre gestión del riesgo y estrategia corporativa se produce en la propia definición de riesgo: la volatilidad de los resultados implica la posibilidad de no alcanzar los objetivos corporativos. Es consustancial, por tanto, a la planificación estratégica

1ª Cumbre Latinoamericana de Riesgo Financiero. Conectando la Gestión del Riesgo a la Estrategia Corporativa

Y ¿la gestión del riesgo?

Y de perfil de riesgo



Perfil de riesgo 1: préstamos hipotecarios a empleados sin riesgo de despido
Perfil de riesgo 2: préstamos sin garantías a empleados con trabajo eventual

Y ¿la gestión del riesgo?

Actualización de la definición de gestión del riesgo

Aquellas actividades cuyo objetivo es mantener la exposición a todos los riesgos de la entidad dentro del marco de apetito o propensión al riesgo definido por su Directorio, lo que debería permitir que en un escenario adverso suficientemente probable la entidad sufriera un impacto en su valor económico (o en su solvencia o capital) no superior al objetivo de quebranto definido dentro de dicho marco de apetito al riesgo, lo que supone preservar el rating de la entidad por encima de un mínimo



Riesgos estructurales de balance

Riesgos deseables: propios de la actividad bancaria y que generan valor

Riesgos inevitables: inseparables de la actividad y que no generan valor, el objetivo es minimizar su impacto

Riesgos de pilar I: requerimientos mínimos de capital

Riesgos de pilar II: autoevaluación de capital y/o de la revisión supervisora

~~No conceptos ambiguos como: prudente, conservador...~~

Y ¿la gestión del riesgo?

Hoy es tremendamente prolija, consecuencia de las debilidades identificadas en las entidades que más han sufrido con la crisis, por tanto, a incluir en la agenda estratégica

<p>Insuficiente cantidad de capital en relación con la tipología de los riesgos asumidos por la entidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la cantidad de capital • Colchones para su conservación • Pasivos con capacidad de asunción de pérdidas (TLAC)
<p>Exceso de instrumentos híbridos que no han sido capaces de absorber las pérdidas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la calidad del capital
<p>Infravaloración de los riesgos en algunos instrumentos: titulaciones, derivados (riesgo de contrapartida)...</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento del consumo de capital • Nuevos procedimientos de valoración y control de riesgo de mercado • Nuevas propuestas para la gestión del riesgo de interés • Consideración del riesgo de negocio • Consideración del riesgo reputacional
<p>Prociclicidad y creación de burbujas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Colchones macroprudenciales de capital
<p>Excesivo apalancamiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Límites al apalancamiento en capital
<p>Insuficiente gestión de la liquidez</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción de los ratios de liquidez a corto plazo y a largo plazo • Autoevaluación de liquidez (ILAAP)

Y ¿la gestión del riesgo?

Hoy es tremendamente prolija, consecuencia de las debilidades identificadas en las entidades que más han sufrido con la crisis, por tanto, a incluir en la agenda estratégica

Sistemas de control, gobierno corporativo débil e incentivos a las asunción de riesgos excesivos	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecimiento del gobierno corporativo: comisiones, segregación de funciones, idoneidad... Limitaciones a la remuneración variable
Falta de información para que los agentes puedan valorar a las entidades	<ul style="list-style-type: none"> Mayor información al mercado para valorar riesgos Mayor exigencia en el Informe con Relevancia Prudencial
Nuevos modelos de gestión del capital	<ul style="list-style-type: none"> Nuevo modelo de autoevaluación del capital (ICAAP) Pricing ajustado al riesgo Planificación de capital y asignación en función de RAR Pruebas de tensión anuales Gestión en base a apetito por el riesgo
Falta de normas homogéneas	<ul style="list-style-type: none"> EBA-single rule book
Débil supervisión	<ul style="list-style-type: none"> Mecanismo Único de Supervisión (SSM) Nuevo modelo de supervisión (SREP) Capital supervisor
Vinculo riesgo bancario-riesgo soberano	<ul style="list-style-type: none"> Mecanismo único de Resolución y Fondo Único de Resolución (SRM) Pasivos con capacidad de asunción de pérdidas (TLAC)
Debilidad financiera de los FGD	<ul style="list-style-type: none"> Fondo de Garantía de Depósitos Unificado

1ª Cumbre Latinoamericana de Riesgo Financiero. Conectando la Gestión del Riesgo a la Estrategia Corporativa

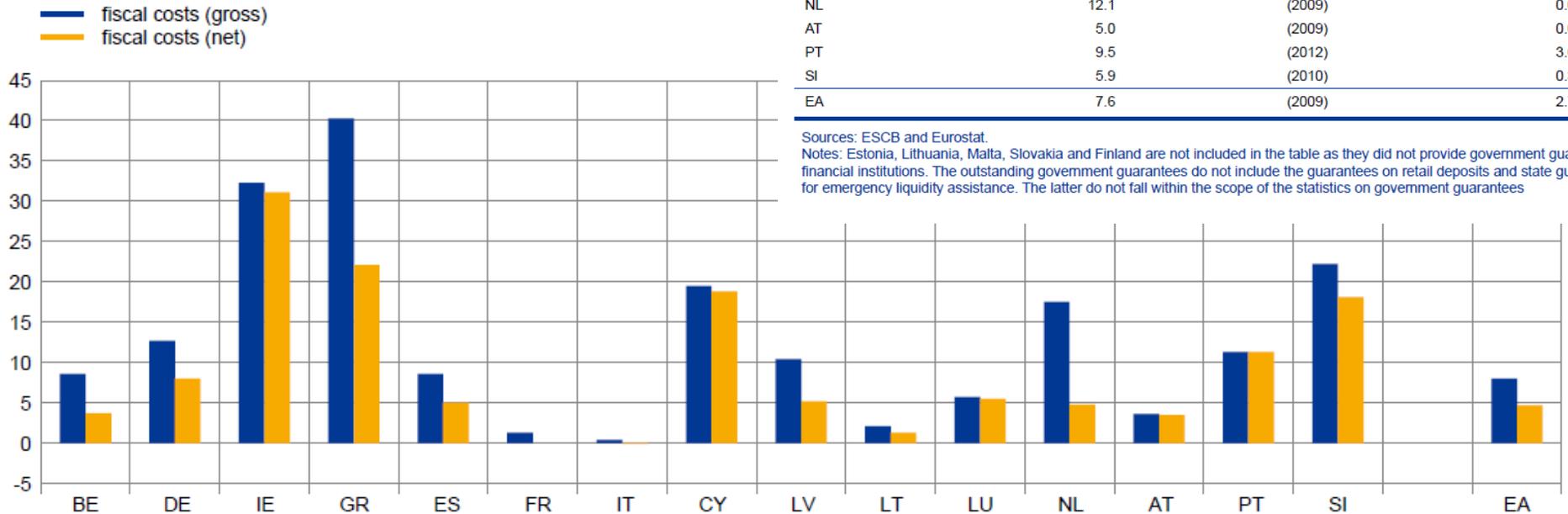
Recientemente dos mundos separados

Outstanding government guarantees

	Peak amount		End of 2014
	Percentage of GDP	Year	
BE	15.4	(2009)	9.3
DE	5.5	(2009)	0.8
IE	190.0	(2008)	12.9
GR	37.9	(2011)	28.5
ES	9.9	(2012)	5.2
FR	4.7	(2009)	2.2
IT	5.3	(2012)	1.4
CY	16.9	(2010)	5.7
LV	2.8	(2009)	0.2
LU	4.8	(2013)	4.6
NL	12.1	(2009)	0.0
AT	5.0	(2009)	0.0
PT	9.5	(2012)	3.6
SI	5.9	(2010)	0.3
EA	7.6	(2009)	2.7

Fiscal costs and recovery rates over the period 2008-14

(percentages of 2014 GDP)

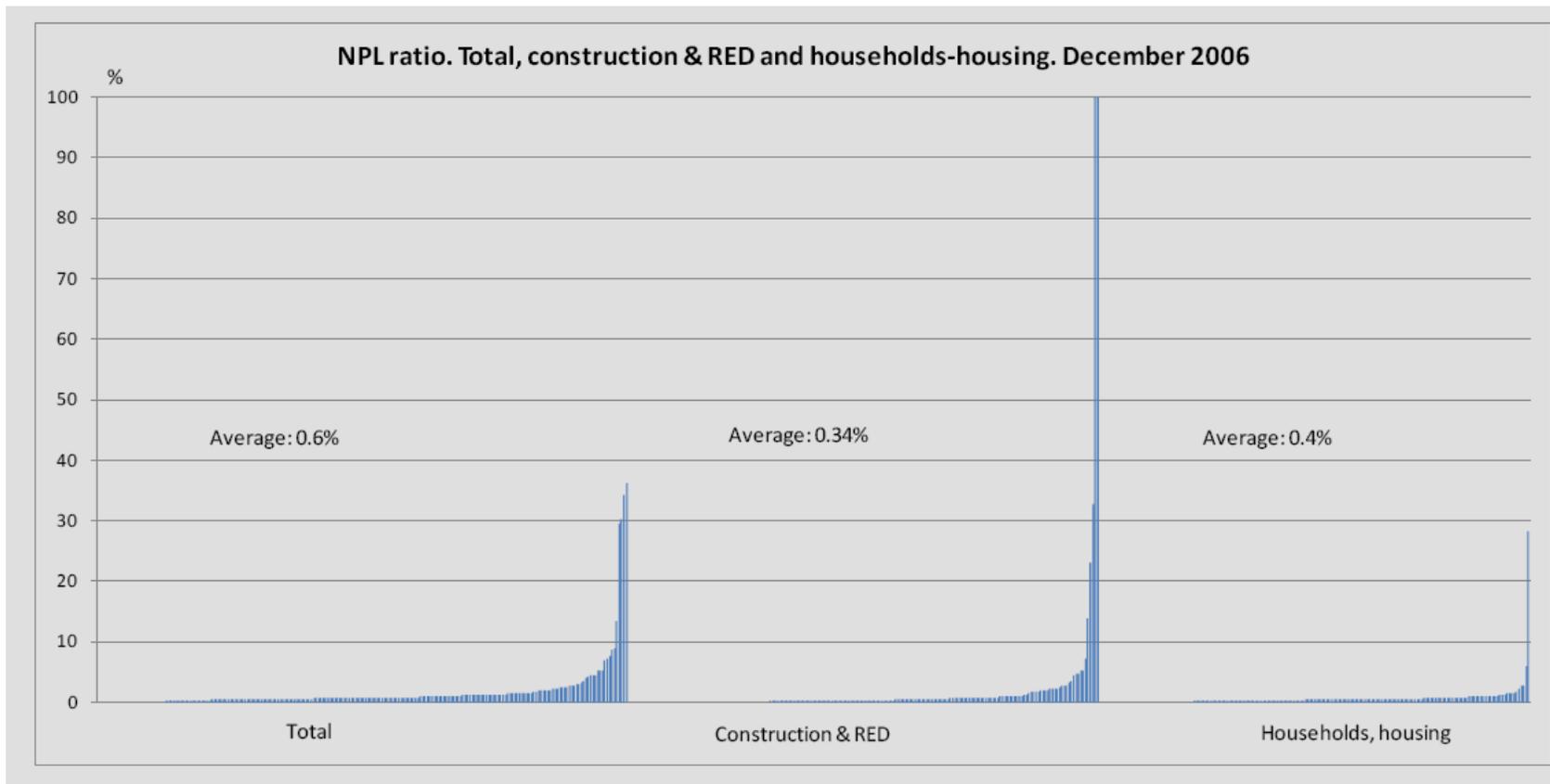


Sources: ESCB and Eurostat.

Notes: Estonia, Lithuania, Malta, Slovakia and Finland are not included in the table as they did not provide government guarantees to financial institutions. The outstanding government guarantees do not include the guarantees on retail deposits and state guarantees for emergency liquidity assistance. The latter do not fall within the scope of the statistics on government guarantees

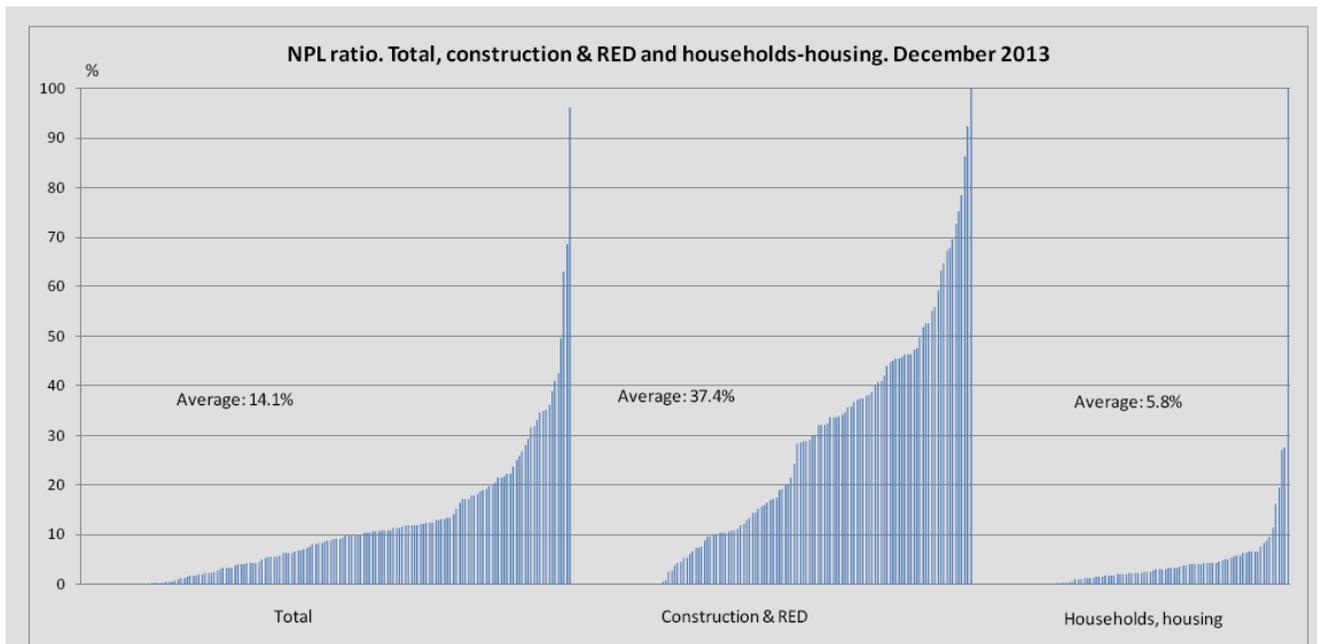
1ª Cumbre Latinoamericana de Riesgo Financiero. Conectando la Gestión del Riesgo a la Estrategia Corporativa

Recientemente dos mundos separados

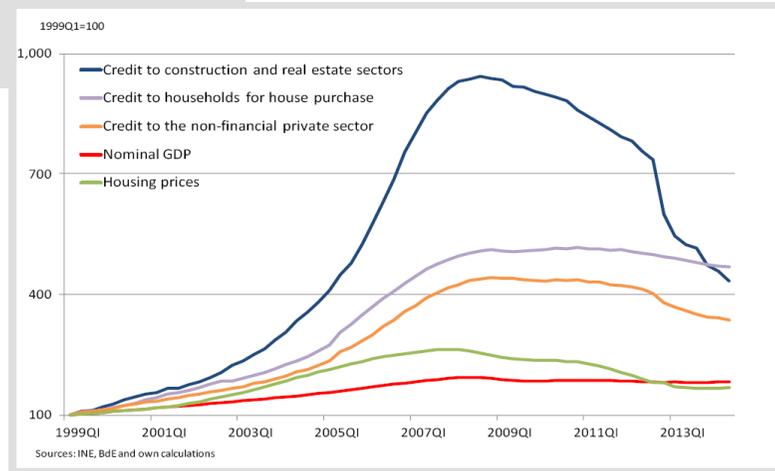


1ª Cumbre Latinoamericana de Riesgo Financiero. Conectando la Gestión del Riesgo a la Estrategia Corporativa

Recientemente dos mundos separados



SOURCE: Banco de España.



1ª Cumbre Latinoamericana de Riesgo Financiero. Conectando la Gestión del Riesgo a la Estrategia Corporativa

Recientemente dos mundos separados

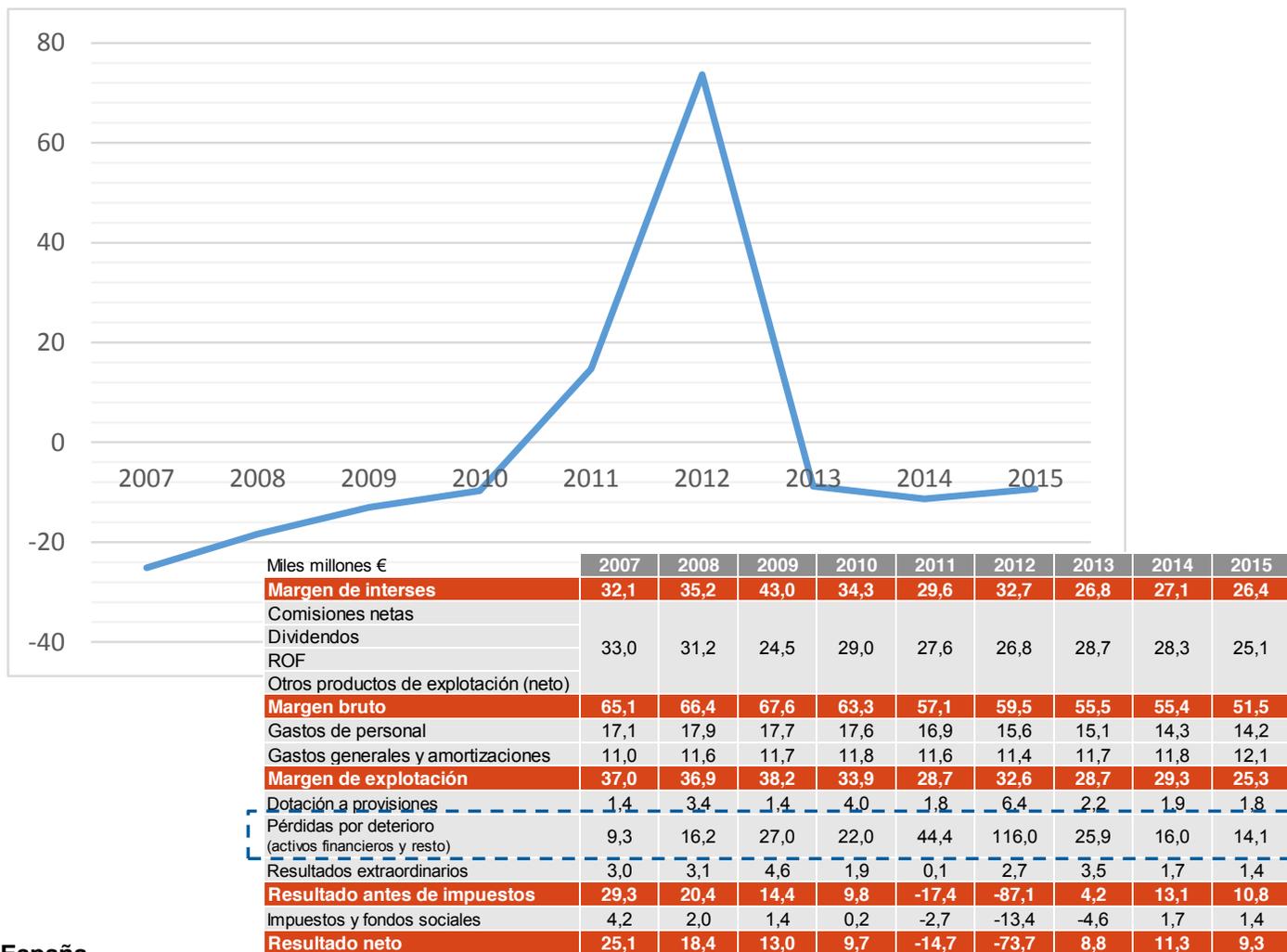
Volatilidad de la cuenta de resultados de la banca española (2007-2015)

Miles millones €	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Margen de intereses	32,1	35,2	43,0	34,3	29,6	32,7	26,8	27,1	26,4
Comisiones netas									
Dividendos	33,0	31,2	24,5	29,0	27,6	26,8	28,7	28,3	25,1
ROF									
Otros productos de explotación (neto)									
Margen bruto	65,1	66,4	67,6	63,3	57,1	59,5	55,5	55,4	51,5
Gastos de personal	17,1	17,9	17,7	17,6	16,9	15,6	15,1	14,3	14,2
Gastos generales y amortizaciones	11,0	11,6	11,7	11,8	11,6	11,4	11,7	11,8	12,1
Margen de explotación	37,0	36,9	38,2	33,9	28,7	32,6	28,7	29,3	25,3
Dotación a provisiones	1,4	3,4	1,4	4,0	1,8	6,4	2,2	1,9	1,8
Pérdidas por deterioro (activos financieros y resto)	9,3	16,2	27,0	22,0	44,4	116,0	25,9	16,0	14,1
Resultados extraordinarios	3,0	3,1	4,6	1,9	0,1	2,7	3,5	1,7	1,4
Resultado antes de impuestos	29,3	20,4	14,4	9,8	-17,4	-87,1	4,2	13,1	10,8
Impuestos y fondos sociales	4,2	2,0	1,4	0,2	-2,7	-13,4	-4,6	1,7	1,4
Resultado neto	25,1	18,4	13,0	9,7	-14,7	-73,7	8,8	11,3	9,3

1ª Cumbre Latinoamericana de Riesgo Financiero. Conectando la Gestión del Riesgo a la Estrategia Corporativa

Recientemente dos mundos separados

Volatilidad de las pérdidas de la banca española (2007-2015)



Fuente: Afi a partir de Banco de España

1º Cumbre Latinoamericana de Riesgo Financiero. Conectando la Gestión del Riesgo a la Estrategia Corporativa

Pilares actuales de la estrategia corporativa

Conectando la gestión del riesgo a la estrategia

Segunda conexión: la gestión del riesgo es un pilar fundamental en la definición de la estrategia



1ª Cumbre Latinoamericana de Riesgo Financiero. Conectando la Gestión del Riesgo a la Estrategia Corporativa

El mapa estratégico (de Norton y Kaplan)

Cómo hacer presente la gestión del riesgo en la estrategia corporativa

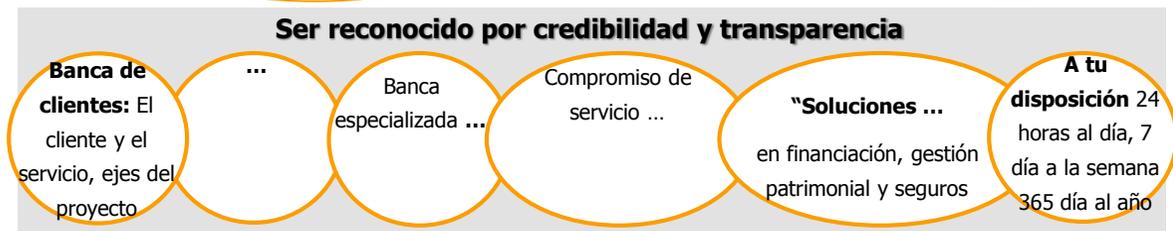
Modelo de mapa estratégico 2017-2019

Perspectiva Financiera

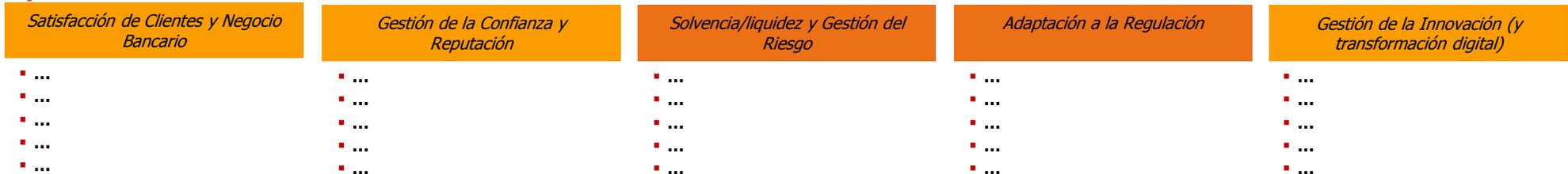


Perspectiva de Cliente

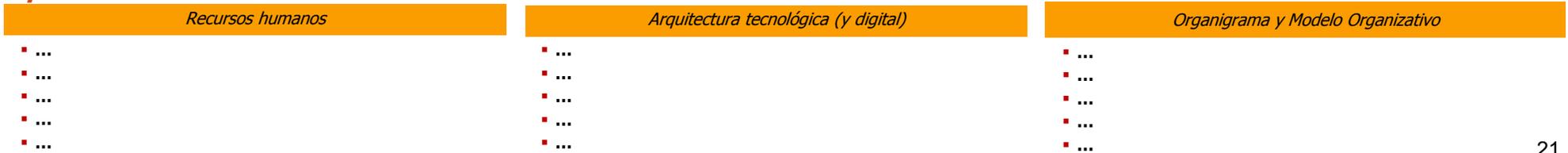
- | | | |
|------------------|--------------------------------|-------------------------|
| Mercados: | Colectivos y segmentos: | Modelo de banca: |
| ▪ ... | ▪ ... | ▪ ... |
| ▪ ... | ▪ ... | ▪ ... |
| ▪ ... | ▪ ... | ▪ ... |



Perspectiva de Procesos Internos



Perspectiva de Transformación



El mapa estratégico (de Norton y Kaplan)

Ámbitos de la gestión de riesgo a incluir como posibles objetivos del mapa estratégico

Solvencia/liquidez



- Base de capital y liquidez: emisiones
- Fortalecimiento del Total Loss Absorbing Capacity (TLAC)
- Marco de apetito por el riesgo
- Modelo de planificación de capital y escenarios adversos
- Modelo de autoevaluación de capital y liquidez
- Plan de recuperación (living will)
- Modelo de rentabilidad ajustada al riesgo
- Capacitación del Directorio y los empleados...

Gestión del riesgo



- Organización de la gestión, control del riesgo y auditoría interna
- Principios y políticas
- Manuales: procedimientos, atribuciones y facultades, límites, controles...
- Modelos internos (avanzados) de consumo de capital
- Modelos de rating y scoring para concesión
- Modelos de movilización de activos adjudicados
- Mapa de riesgos
- Riesgo de modelo: validación
- Riesgo penal y de toma de decisiones
- Riesgos digitales
- Cuadros de mando e indicadores de gestión
- Información externa...

Adaptación a la regulación



- Normas de solvencia y liquidez de BIII
- Normativa TLAC
- IAS 39 y a la IFRS 9
- Nueva recomendaciones sobre riesgo de interés y de mercado (FRTB)
- Modelo de supervisión
- Modelo de gobernanza: rol del Directorio y gobernanza de riesgos
- Modelo de retribución variable ligado a la gestión del riesgo
- Documentación y trazabilidad de operaciones
- Normas de protección de consumidores y clientes
- Procedimientos de prevención de blanqueo de capitales...

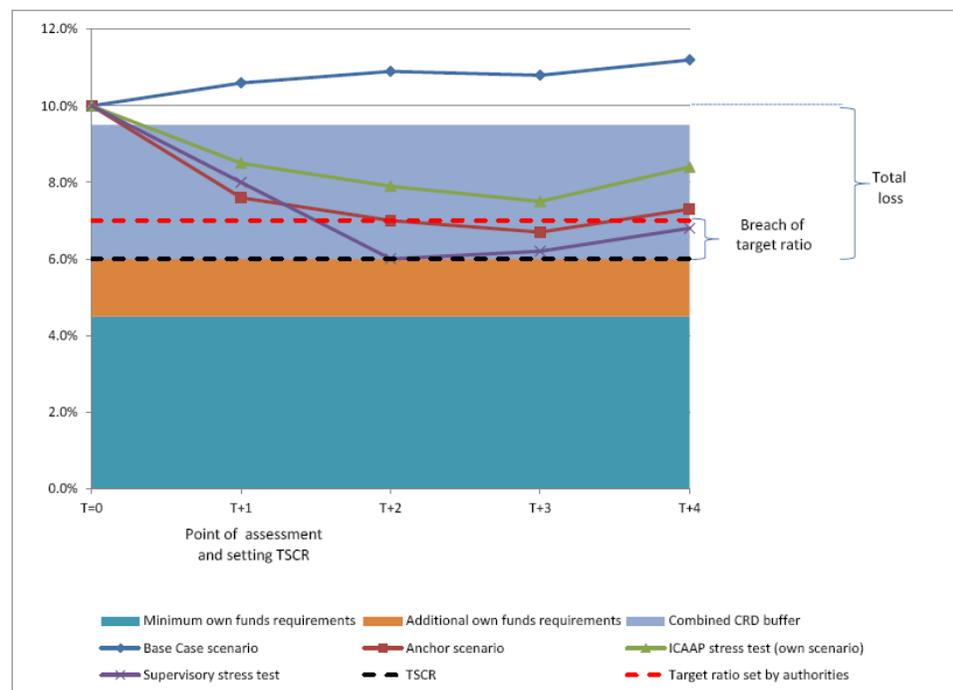
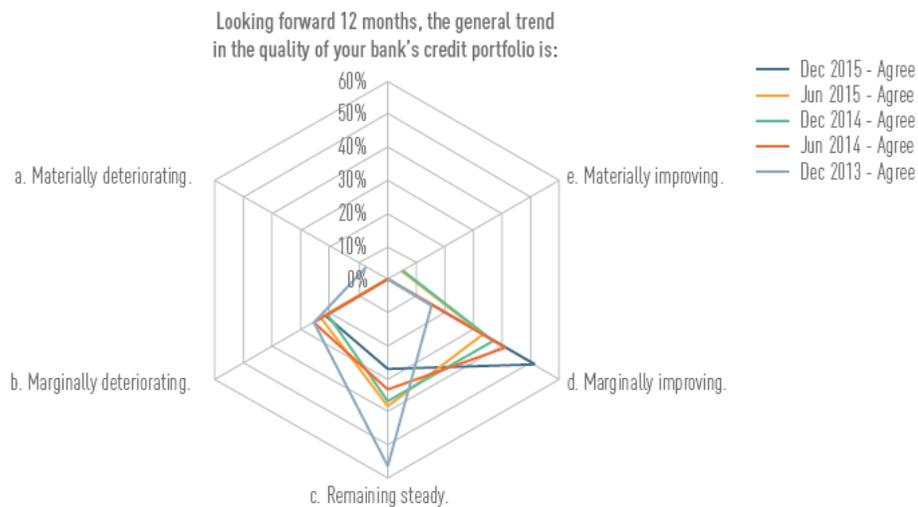
+ de 30 objetivos relacionados con la gestión del riesgo

1ª Cumbre Latinoamericana de Riesgo Financiero. Conectando la Gestión del Riesgo a la Estrategia Corporativa

El mapa estratégico (de Norton y Kaplan)

El enfoque prospectivo también se traslada a las proyecciones: el otro punto de coincidencia

Análisis prospectivo o pruebas de tensión del capital



Tercera conexión: la estrategia se acompaña de proyecciones en escenario central y de tensión al igual que la gestión del riesgo

1ª Cumbre Latinoamericana de Riesgo Financiero. Conectando la Gestión del Riesgo a la Estrategia Corporativa

El mapa estratégico (de Norton y Kaplan)

El enfoque prospectivo también se traslada a las proyecciones: el otro punto de coincidencia

Proyecciones de los estados financieros en el plan estratégico

	Real 31/12/2015	Proyección 31/12/2016	Proyección 31/12/2017	Proyección 31/12/2018	Proyección 31/12/2019
BALANCE					
ACTIVO					
INVERSIÓN CREDITICIA					
Administraciones públicas (4.1.-4.3.) A	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Crédito comercial (4.2.1.)	1.252.054,2	1.252.054,2	1.502.465,0	1.802.958,0	2.163.549,7
Deudores con garantía real personas físicas (4.2.2.)	233.741.025,7	233.741.025,7	240.753.256,4	250.383	250.383
Deudores con garantía real personas jurídicas (nete)	98.447.805,3	98.447.805,3	101.401.239,4	105.457	105.457
Préstamos personales (4.2.5.4.) y arrendamiento fi	23.056.260,2	33.431.577,3	50.147.366,0	75.221	75.221
Cuentas de crédito (4.2.5.5.)	22.621.661,7	32.801.409,5	49.202.114,3	73.803	73.803
No residentes (4.4.)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Deudores a la vista, excedidos en C/Cto y descubi	3.997.842,2	4.885.363,1	4.885.363,1	4.885	4.885
Deudores por tarjetas de crédito (4.2.7.2.)	9.532.369,8	9.532.369,8	9.532.369,8	9.532	9.532
Activos dudosos	48.351.348,9	41.816.483,5	37.608.014,9	33.025	33.025
Corrección de valor por deterioro (4.2.9.1.)	-26.455.041,7	-24.473.790,0	-22.440.296,3	-19.803	-19.803
Resto de ajustes por valoración	-417.213,2	-431.673,8	-443.140,2	-461	-461
TOTAL CRÉDITO A LA CUENTA	414.128.113,0	431.002.624,6	472.148.652,4	533.946	533.946
INVERSIÓN MAYORISTA					
Depósitos en Bancos Centrales (1. excepto 1.1.)	11.991.366,0	11.991.366,0	11.991.366,0	11.991	11.991
Depósitos en entidades de crédito + Operaciones c	128.338.833,0	89.161.416,5	102.989.416,5	130.585	130.585
Total tesorería interbancaria	140.330.199,0	101.152.782,5	114.980.782,5	142.576	142.576
Valores representativos de deuda administrac	817.242.039,5	893.245.549,1	936	847.368	847.368
Valores representativos de deuda no administrac	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total valores representativos de deuda	817.242.039,5	893.245.549,1	936	847.368	847.368
Otros instrumentos de capital (6.)	4.282.901,2	4.368.559,2	4.455.930,4	4.545	4.545
Participaciones (12.)	14.624.192,5	0,0	0,0	0,0	0,0
Derivados (7.49.-10.)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total resto de inversiones mayoristas	18.907.093,6	4.368.559,2	4.455.930,4	4.545	4.545
TOTAL INVERSIÓN MAYORISTA	976.479.332,0	998.766.890,8	994.817.351,0	994.490	994.490
RESTO DE ACTIVO					
Caja (1.1.)	1.654.599,6	2.150.978,5	3.011.371,3	3.914	3.914
Otros activos financieros (8.)	454.298,7	454.090,4	454	454	454
Activos no corrientes en venta + inv. Inmobiliarias	4.425.851,4	11.064.628,5	11.617.859,9	12.198	12.198
Activo material (15. excepto 15.2.)	20.002.366,2	24.301.158,5	25.467.614,1	25.467	25.467
Activo intangible (16.)	2.348.997,2	2.351.155,2	2.351.155,2	2.351	2.351
Otras partidas de activo (13.+17.+18.+19.)	9.399.567,1	8.949.780,3	8.460.364,2	7.782	7.782
TOTAL RESTO DE ACTIVO	38.887.480,2	49.271.802,4	51.362.465,1	52.168	52.168
TOTAL ACTIVO	1.429.494.925,2	1.479.041.317,8	1.518.328.458,5	1.580.504	1.580.504

	2015		Proyección 2016			Proyección 2017			Proyección 2018		
	Importe	% ATM	Importe	% ATM	% I.a.	Importe	% ATM	% I.a.	Importe	% ATM	% I.a.
MARGEN DE INTERESES	28.339.312	2,0%	30.058.067	2,1%	6,1%	34.141.682	2,3%	13,6%	36.017.856	2,3%	5,9%
Intereses y rendimientos asimilados	36.145.096	2,6%	33.365.715	2,3%	-7,7%	36.612.134	2,4%	9,7%	38.560.733	2,5%	5,3%
Intereses y cargas asimiladas	-7.805.783	-0,6%	-3.307.648	-0,2%	-57,6%	-2.470.453	-0,2%	-25,3%	-2.542.877	-0,2%	2,9%
MARGEN BRUTO	35.816.462	2,6%	34.831.329	2,4%	-2,8%	38.451.301	2,6%	10,4%	42.217.887	2,7%	9,8%
Gastos de personal	-10.602.917	-0,8%	-11.498.615	-0,8%	8,4%	-11.789.348	-0,8%	2,5%	-12.025.135	-0,8%	2,0%
Otros gastos generales de administración	-7.536.274	-0,5%	-8.733.682	-0,6%	15,9%	-9.155.654	-0,6%	4,8%	-9.679.366	-0,6%	5,7%
Amortización	-958.463	-0,1%	-1.444.544	-0,1%	50,7%	-1.827.663	-0,1%	26,5%	-2.010.429	-0,1%	10,0%
Otros cargos de explotación	-2.739.626	-0,2%	-2.823.136	-0,2%	3,0%	-2.994.810	-0,2%	6,1%	-3.180.259	-0,2%	6,2%
Pérdidas por deterioro de créditos (neto)	-5.798.521	-0,4%	-358.973	0,0%	-93,8%	-743.177	0,0%	107,0%	-1.647.273	-0,1%	121,7%
Pérdidas por activos no corrientes en venta	-135.847	0,0%	-700.129	0,0%	415,4%	-404.378	0,0%	-42,2%	-434.850	0,0%	7,5%
Resto de pérdidas por deterioro de activos	195.514	0,0%	0	0,0%	-100,0%	0	0,0%	-80,0%	0	0,0%	0,0%
Dotaciones a provisiones	662.533	0,0%	0	0,0%	-100,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%
Dotaciones por prejubilaciones	0	0,0%	0	0,0%	#####	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%
RESULTADO DE LA ACTIVIDAD DE EXPLOTACIÓN	8.902.861	0,6%	9.272.251	0,6%	4,1%	11.536.272	0,8%	24,4%	13.240.575	0,9%	14,8%
Pérdidas por deterioro de fondos de comercio y activos intangible	0	0,0%	0	0,0%	-100,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%
Resultados extraordinarios	1.400.000	0,1%	1.760.000	0,1%	25,7%	1.660.000	0,1%	4,0%	1.670.000	0,1%	5,0%
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS											
Impuestos sobre beneficios											
Dotación obligatoria a obras y fondos sociales											
RESULTADO DEL EJERCICIO											

Objetivos de:

- Crecimiento del balance
- Tipología de riesgos
- Evolución de los activos ponderados por riesgo
- Capital y solvencia (consumo de capital)
- Asignación de capital por actividades
- Rentabilidad ajustada al riesgo
- Coste de capital
- Ratios de liquidez
- Valor económico...

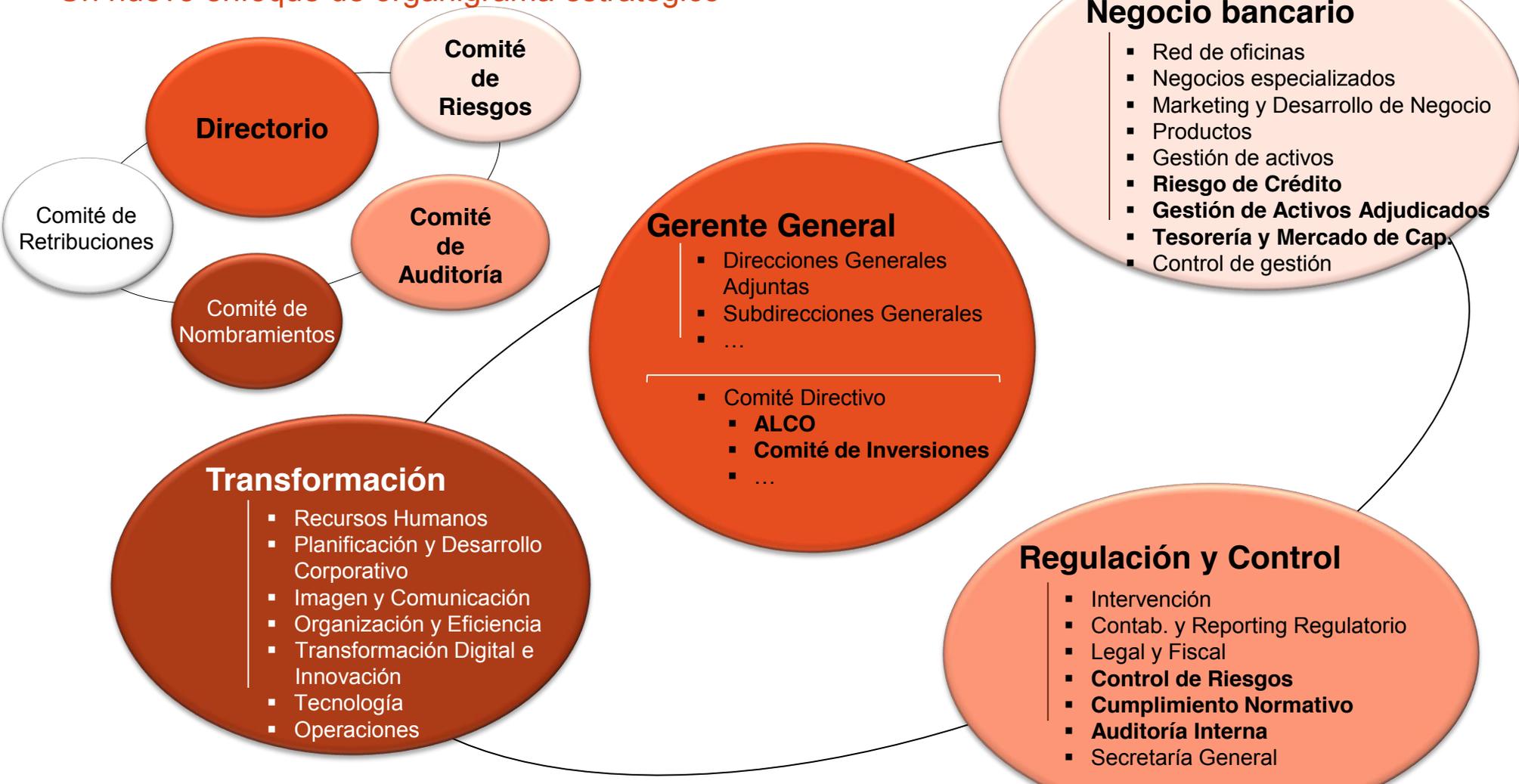
En escenarios centrales y de tensión

	2015		2016		2017		2018		2019	
	Importe	%	Importe	%	Importe	%	Importe	%	Importe	%
Rentabilidad										
RDA	0,58%	0,62%	0,58%	0,62%	0,72%	0,78%	0,78%	0,78%	0,75%	0,75%
ROE	8,98%	8,98%	8,98%	8,98%	9,77%	9,97%	9,97%	10,02%	10,02%	10,02%
Eficiencia										
Eficiencia ordinaria (s/ margen bruto)	53,2%	62,2%	53,2%	62,2%	59,2%	58,2%	58,2%	58,2%	58,2%	58,2%
Eficiencia recurrente (s/ margen básico)	60,9%	63,7%	60,9%	63,7%	59,2%	56,2%	56,2%	56,2%	56,2%	56,2%
Comisiones sobre gastos de explotación	12,0%	15,0%	12,0%	15,0%	15,7%	23,0%	23,0%	25,7%	25,7%	25,7%
Solvencia										
Capital de nivel 1 ordinario (phase-in)	21,45%	23,65%	21,45%	23,65%	24,11%	24,29%	24,29%	24,29%	24,29%	24,29%
Capital total (phase-in)	22,99%	24,28%	22,99%	24,28%	24,70%	24,82%	24,82%	24,82%	24,82%	24,82%
Morosidad										
Ratio de morosidad	10,96%	9,17%	10,96%	9,17%	6,60%	5,95%	5,95%	4,67%	4,67%	4,67%
Cobertura de morosos	54,71%	68,53%	54,71%	68,53%	56,67%	59,98%	59,98%	61,25%	61,25%	61,25%
Activos dudosos	48.351.349	41.816.484	48.351.349	41.816.484	37.608.015	33.025.107	33.025.107	30.093.149	30.093.149	30.093.149
Activos salidos	50.854.623	48.314.302	50.854.623	48.314.302	45.910.286	43.662.985	43.662.985	41.770.507	41.770.507	41.770.507
Adjudicados	10.282.966	12.521.658	10.282.966	12.521.658	13.476.265	14.468.009	14.468.009	15.672.110	15.672.110	15.672.110
Liquidez										
Depósitos / Créditos	284,1%	289,0%	284,1%	289,0%	270,9%	253,1%	253,1%	229,2%	229,2%	229,2%
LCR	873,0%	>100%	873,0%	>100%	>100%	>100%	>100%	>100%	>100%	>100%
NSFR	172,0%	>100%	172,0%	>100%	>100%	>100%	>100%	>100%	>100%	>100%
Productividad										
Productividad por empleado (total)	10.814.952	11.376.418	10.814.952	11.376.418	12.237.571	13.320.739	13.320.739	14.719.767	14.719.767	14.719.767
Productividad por empleado (créditos)	2.396.969	2.421.969	2.396.969	2.421.969	2.650.521	2.899.193	2.899.193	3.510.768	3.510.768	3.510.768
Productividad por empleado (depósitos)	7.032.989	7.216.181	7.032.989	7.216.181	7.526.236	7.872.967	7.872.967	8.285.582	8.285.582	8.285.582
Productividad por oficina (fuera de balance)	1.455.421	1.737.874	1.455.421	1.737.874	2.098.814	2.448.637	2.448.637	2.923.428	2.923.428	2.923.428
Productividad por oficina (créditos)	77.002.458	80.992.976	77.002.458	80.992.976	87.131.504	94.943.684	94.943.684	104.804.744	104.804.744	104.804.744
Productividad por oficina (depósitos)	16.565.125	17.240.105	16.565.125	17.240.105	18.885.946	21.353.840	21.353.840	24.996.598	24.996.598	24.996.598
Productividad por oficina (fuera de balance)	50.074.737	51.379.210	50.074.737	51.379.210	53.586.801	56.055.527	56.055.527	58.993.341	58.993.341	58.993.341
Productividad por oficina (total)	10.362.597	12.373.660	10.362.597	12.373.660	14.658.757	17.434.296	17.434.296	20.814.806	20.814.806	20.814.806
Otros (estimación)										
Apalancamiento (Capital N1 / Total activo)	8,50%	7,02%	8,50%	7,02%	7,47%	7,94%	7,94%	8,25%	8,25%	8,25%

1ª Cumbre Latinoamericana de Riesgo Financiero. Conectando la Gestión del Riesgo a la Estrategia Corporativa

El organigrama de la gestión del riesgo

Un nuevo enfoque de organigrama estratégico



1ª Cumbre Latinoamericana de Riesgo Financiero. Conectando la Gestión del Riesgo a la Estrategia Corporativa

El organigrama de la gestión del riesgo

La experiencia española: los tres pilares del gobierno de los riesgos

- Compuestas por consejeros independientes
- Sus funciones son de asesoramiento del Directorio y de seguimiento e información de la exposición al riesgo



- Selección y designación por el Directorio (a propuesta del Comité de Nombramientos)
- Funciones y responsabilidades establecidas por el Directorio (a propuesta del Comité de Nombramientos)
- Retribución fijada por el Directorio (a propuesta del Comité de Remuneraciones), ligada a rentabilidad ajustada al riesgo

El organigrama de la gestión del riesgo

Check list del día a día del Comité de Riesgos

Funciones de asesoramiento: análisis y propuesta

Conceptos	Periodicidad
Políticas y principios	
Analizar y Proponer al Directorio la estrategia y el perfil de riesgos de la entidad, actual y futura	Anual
Analizar y proponer el marco de propensión al riesgo o apetito por el riesgo (RAF), y objetivos de solvencia y calidad de capital	Anual
Analizar y proponer la política de incentivos prevista en el sistema de remuneración para asegurar que tiene en consideración el riesgo, el capital, la liquidez y la probabilidad y la oportunidad de los beneficios	Anual
Procedimientos, metodologías y herramientas	
En particular, analizar y proponer las políticas escritas de asunción de riesgos y procedimientos de medición y valoración, de gestión y control, pruebas de tensión, límites operativos, frecuencias de revisión, órganos o personas responsables...	Anual
Analizar y proponer los modelos y herramientas de medición y valoración de los diferentes riesgos, bien estándar bien avanzados, así como los modelos de estimación de saneamientos	Sin periodicidad fija
Vigilancia del marco de fijación de tipos de interés en operaciones de activo y pasivo, en particular grado de ajuste al modelo empresarial y estrategia de riesgo de la entidad	Anual

1ª Cumbre Latinoamericana de Riesgo Financiero. Conectando la Gestión del Riesgo a la Estrategia Corporativa

El organigrama de la gestión del riesgo

Check list del día a día del Comité de Riesgos

Funciones de asesoramiento: análisis y propuesta

Conceptos	Periodicidad
Analizar y proponer el proceso de Autoevaluación de la Adecuación de Capital	Anual
Analizar y proponer el proceso de Autoevaluación de la Adecuación de Liquidez	Anual
Analizar y proponer el proceso de elaboración y aprobación del Informe con Relevancia Prudencial	Anual
Analizar y proponer el proceso de elaboración y actualización del Plan de Recuperación y la metodología de trabajo para que los supervisores elaboren el Plan de Resolución	Anual
Analizar y proponer los procedimientos adecuados para facilitar a los supervisores cualquier tipo de dato e información sobre capital o riesgos	Anual
Modelos de información	
Analizar y proponer la naturaleza, cantidad, formato y frecuencia de la información sobre riesgos que deba recibir el propio Comité y el Directorio	Anual

1º Cumbre Latinoamericana de Riesgo Financiero. Conectando la Gestión del Riesgo a la Estrategia Corporativa

El organigrama de la gestión del riesgo

Check list del día a día del Comité de Riesgos

Funciones de seguimiento e información

Conceptos	Periodicidad
Niveles de capital y exposición al riesgo	
Supervisar los niveles de capital y liquidez, de forma individual y consolidada y su ajuste a objetivos	Mensual/Trimestral
Supervisar los niveles de exposición al riesgo, de forma individual y consolidada, así como su ajuste al marco de apetito por el riesgo, asegurando que se presenta una imagen completa de toda la gama de riesgos a los que se encuentre expuesta la entidad, de forma individual y consolidada	Mensual/Trimestral
Revisar todos los riesgos importantes ajustándose a reglas de normativa prudencial, en particular, revisar sistemáticamente las exposiciones con los clientes principales, sectores económicos de actividad, áreas geográficas...	Mensual/Trimestral
Revisar sistemáticamente los excesos sobre los límites establecidos, su análisis causal y propuestas de actuación	Mensual/Trimestral
Revisar sistemáticamente los resultados del modelo de pricing y su ajuste al modelo propuesto	Trimestral
Informar directamente al Directorio sobre evoluciones específicas del riesgo que afecten o puedan afectar a la entidad y su adecuación de capital, liquidez y rentabilidad	Trimestral
Definir y analizar los resultados de las pruebas de tensión periódicas, externas o internas, a las que se somete la Entidad para verificar su ajuste al perfil de riesgo y el marco de apetito por el riesgo	Anual

1ª Cumbre Latinoamericana de Riesgo Financiero. Conectando la Gestión del Riesgo a la Estrategia Corporativa

El organigrama de la gestión del riesgo

Check list del día a día del Comité de Riesgos

Funciones de seguimiento e información

Conceptos	Periodicidad
Reporting periódico de la entidad	
Revisar anualmente antes de su aprobación por el Directorio el Informe de Autoevaluación de la Adecuación de Capital	Anual
Revisar anualmente antes de su aprobación por el Directorio el Informe de Autoevaluación de la Adecuación de Liquidez	Anual
Revisar anualmente antes de su aprobación por el Directorio el Informe con Relevancia Prudencial	Anual
Revisar anualmente antes de su aprobación por el Directorio el Plan de Recuperación	Anual
Cultura de riesgos	
Verificar periódicamente que la exposición al riesgo se encuentra inmersa en la cultura de la Entidad y en los procesos de toma de decisiones	Sin periodicidad fija
Verificar periódicamente que se cuenta, de acuerdo con nivel de actividad, con los sistemas de medición, valoración e información de riesgos apropiados para su gestión, seguimiento y control así como de estimación de saneamientos	Sin periodicidad fija
Verificar que en los modelos de presupuestación y planificación tienen en cuenta la exposición al riesgo y se alinean con la estrategia, perfil y propensión al riesgo de la Entidad	Sin periodicidad fija

1º Cumbre Latinoamericana de Riesgo Financiero. Conectando la Gestión del Riesgo a la Estrategia Corporativa

El organigrama de la gestión del riesgo

Check list del día a día del Comité de Riesgos

Funciones de seguimiento e información

Conceptos	Periodicidad
Coordinación y benchmarking	
Conocer y valorar las iniciativas de mejora, evolución de proyectos y cualquier otra actividad relevante relacionada con el control de riesgos, incluyendo la política sobre modelos internos de riesgo y su validación interna	Sin periodicidad fija
Garantizar que los procedimientos y herramientas de medición y valoración, de gestión y control de los diferentes riesgos se encuentran alineados con las mejores prácticas de la industria y/o requerimientos por los reguladores y supervisores (sobre la base del Art. 42 RD 84/2015)	Sin periodicidad fija
Supervisar el adecuado cumplimiento en tiempo y forma del conjunto de recomendaciones formuladas en materia de gestión y control de riesgos resultado de inspecciones realizadas por auditoría interna y/o por los supervisores (sobre la base del Art. 42 RD 84/2015)	Sin periodicidad fija
Coordinar las relaciones con los supervisores en materia de capital, solvencia y riesgos (Art. 42 RD 84/2015)	Sin periodicidad fija

1ª Cumbre Latinoamericana de Riesgo Financiero. Conectando la Gestión del Riesgo a la Estrategia Corporativa

El organigrama de la gestión del riesgo

Check list del día a día del Comité de Riesgos

Toma de decisiones sobre riesgos y capital

Conceptos	Periodicidad
<p>De forma explícita, participar en la toma de todas las decisiones importantes sobre políticas, principios, procedimientos, modelos, herramientas, sistemas de información, formación... en riesgos de la Entidad. Nunca en la toma de decisiones sobre exposición ya que se trata de una comisión de supervisión</p>	<p>Sin periodicidad fija</p>

Desequilibrios actuales en la estrategia corporativa

Amenazas para la gestión de riesgos

Sensibilidad del margen financiero a los tipos negativos

Vulnerabilidad a los tipos bajos: daño causado por tipos negativos en función del modelo de negocio (mercado español hipotecas con tipo interés referenciado a Euribor)

Inversión de la función de producción

Función tradicional: Ingresos función de los costes. Función invertida (en un momento en que los ingresos condicionados por externalidades): costes función de los ingresos

Rentabilidad del capital (RoE) por debajo del coste de capital (CoE), e incertidumbre competitiva a largo plazo

Que de forma sistemática, supone un Price to Book de la banca en entornos del 0,5

Desequilibrio estructural entre el CoE y el RoE

El accionista no ha asumido la “resilience” de la banca y el descenso del CoE para ajustar sus exigencias de CoE

Reducción de la capacidad productiva sin efectos significativos en el RoE de las entidades

Transformación digital

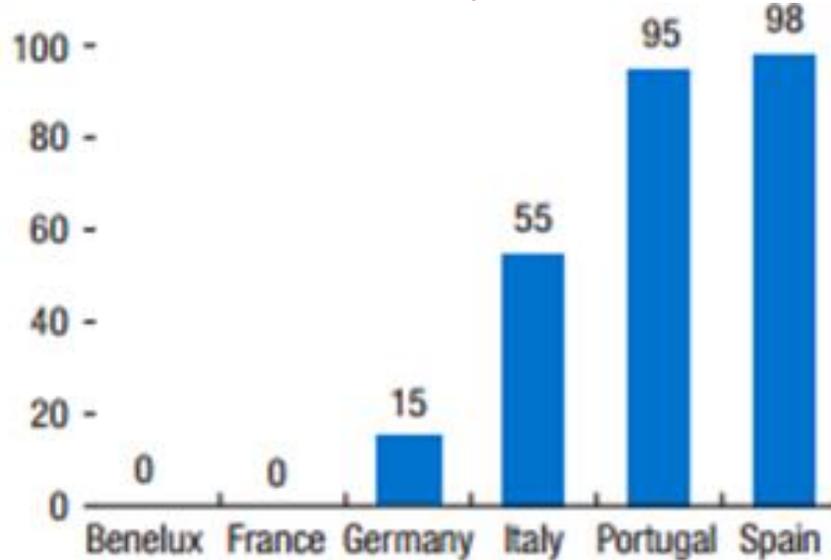
Competencia por parte de Fintech y Bigtech (GAFA)

1ª Cumbre Latinoamericana de Riesgo Financiero. Conectando la Gestión del Riesgo a la Estrategia Corporativa

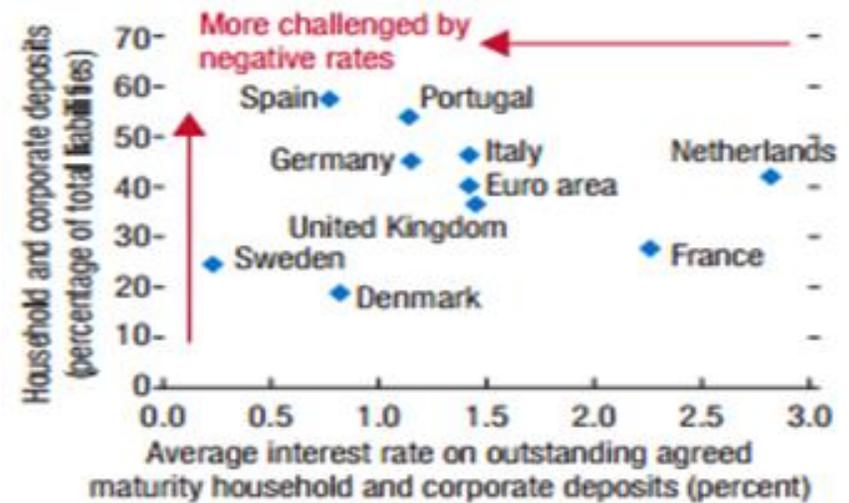
Desequilibrios actuales en la estrategia corporativa

Sensibilidad del margen financiero a los tipos negativos

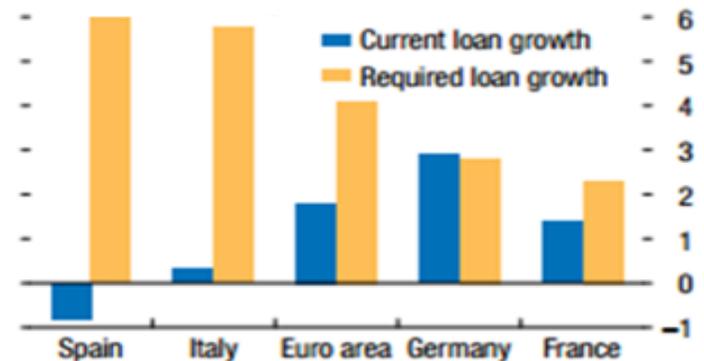
Crédito a vivienda a tipo variable (% sobre el total de crédito)



Depósito OSR como % sobre el total de pasivo y tipo de interés medio de depósitos, enero 2016



Euro Área: tasa de crecimiento para compensar la caída del margen de intereses, Finales 2015 (var i.a. %)

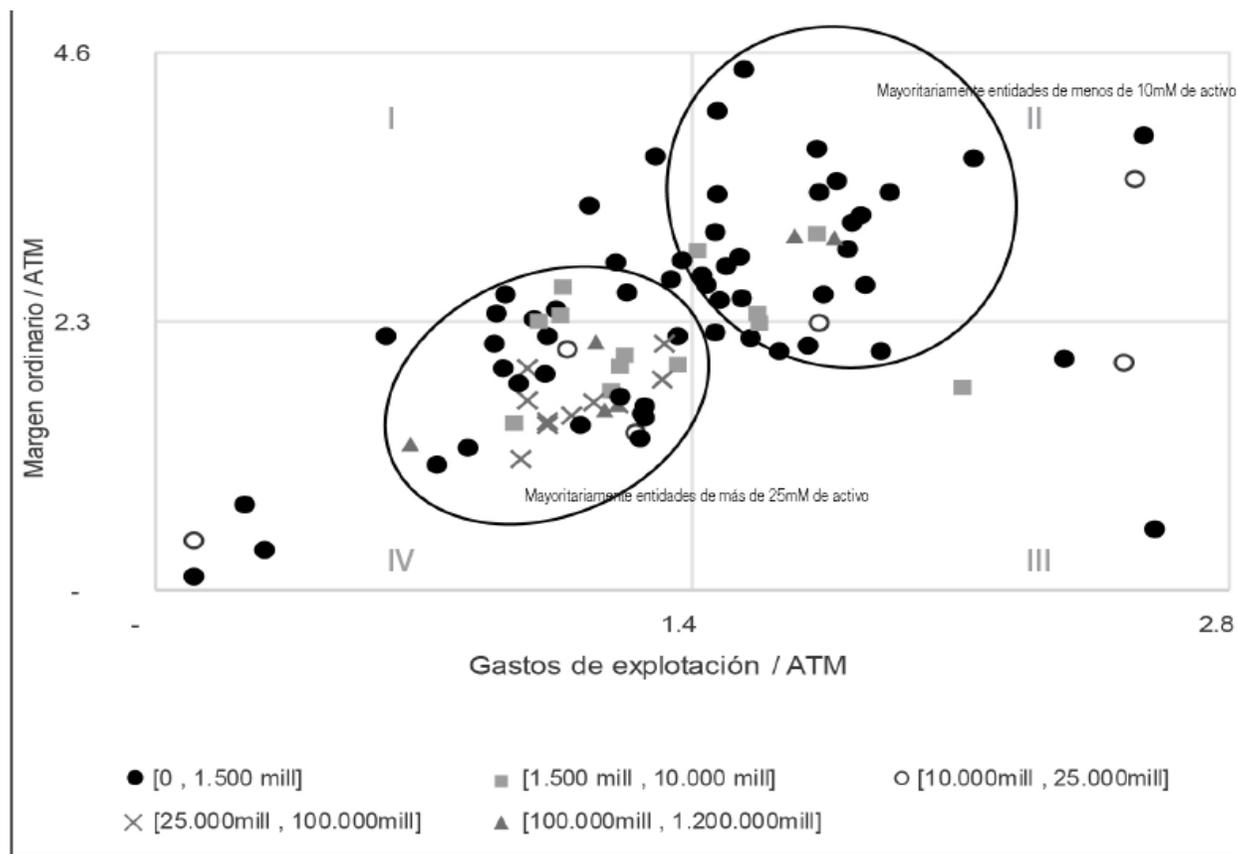


1ª Cumbre Latinoamericana de Riesgo Financiero. Conectando la Gestión del Riesgo a la Estrategia Corporativa

Desequilibrios actuales en la estrategia corporativa

Inversión de la función de producción

Función de producción de la banca española



Fuente: Afi a partir de AEB, CECA y UNACC.

V: por rentabilidad bruta antes del riesgo entendemos el margen ordinario, medido como la suma de margen de intereses y comisiones, sobre el volumen de negocio, medido como el activo total medio.

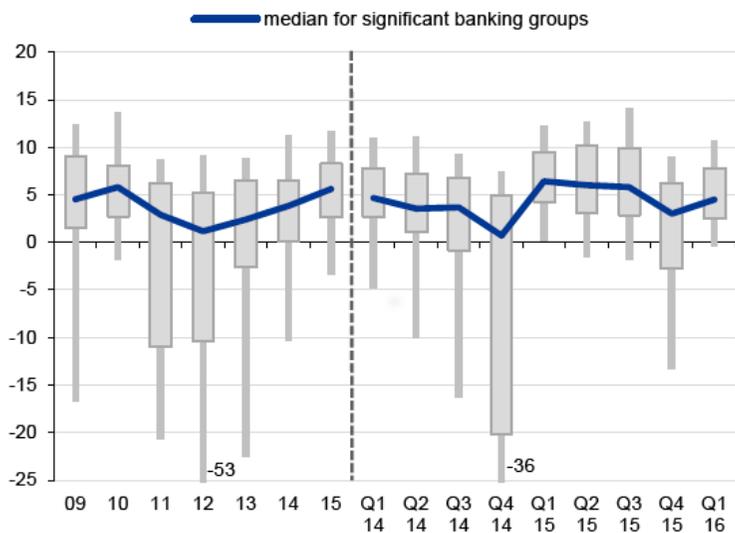
VI: por modelo productivo entendemos los gastos de explotación, medidos como la suma de gastos de personal, otros gastos de administración y amortizaciones, sobre el volumen de negocio, medido como el activo total medio.

1ª Cumbre Latinoamericana de Riesgo Financiero. Conectando la Gestión del Riesgo a la Estrategia Corporativa

Desequilibrios actuales en la RoE por debajo del CoE

ROE para las entidades bancarias más significativas de la eurozona

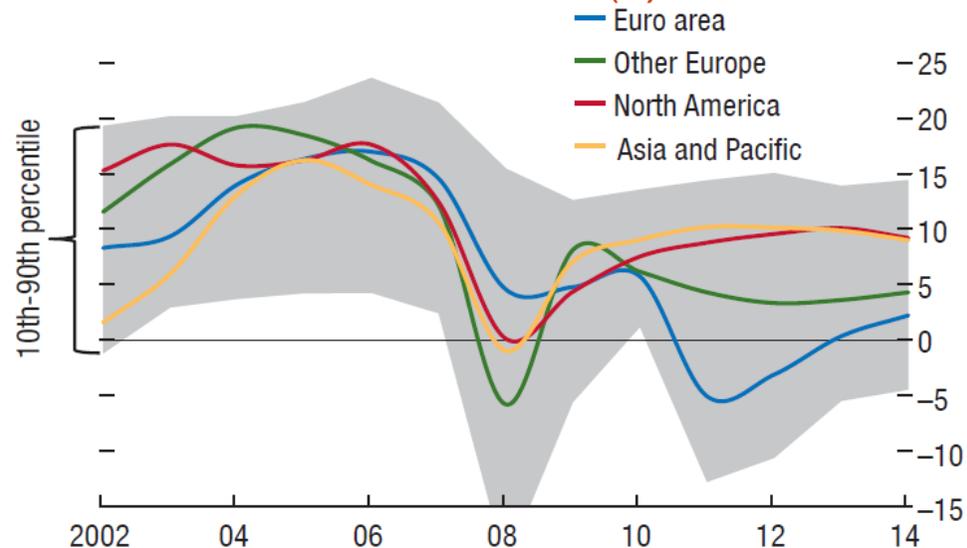
(2009-Q1 2016; percentages; 10th and 90th percentiles, interquartile range and median)



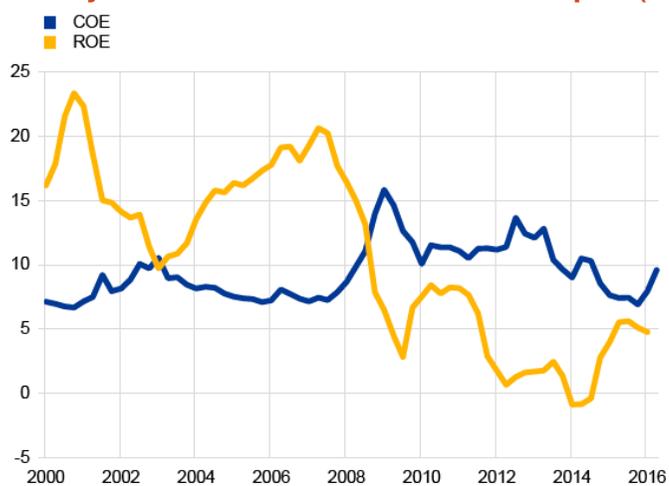
Source: SNL Financial.

Notes: Based on publicly available data on significant banking groups. Annual and quarterly data are based on a sample of 81 and 49 SBGs respectively.

Evolución del RoE (%)



RoE y CoE de la banca cotizada europea (%)

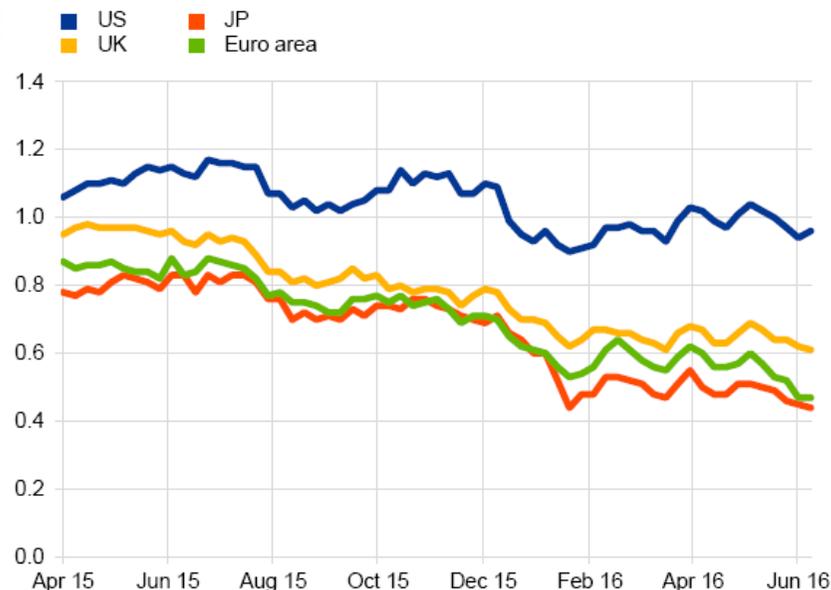
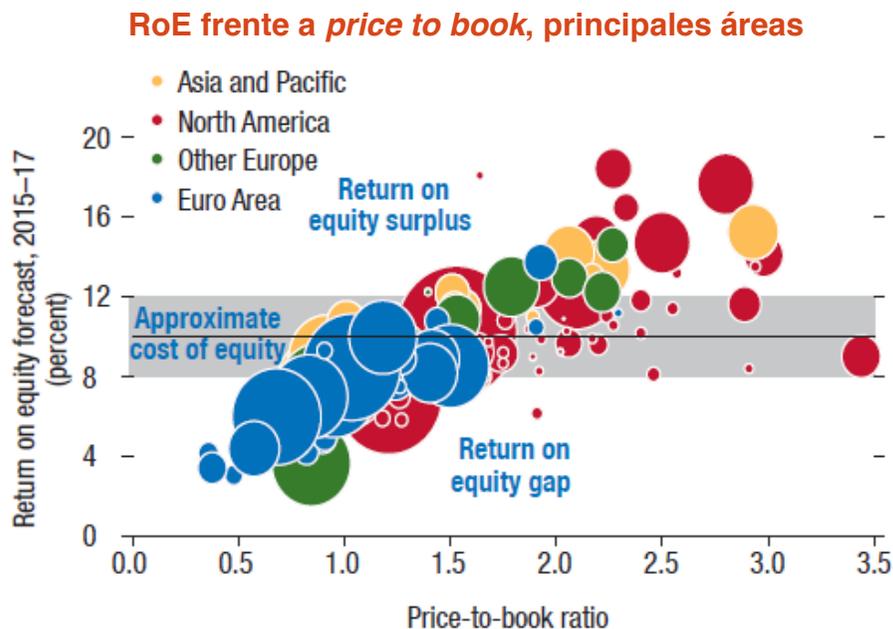


Sources: Bloomberg, Datastream, Consensus Economics, ECB calculations.

1ª Cumbre Latinoamericana de Riesgo Financiero. Conectando la Gestión del Riesgo a la Estrategia Corporativa

Desequilibrios actuales en la es RoE por debajo del CoE

Evolución del *price to book*, algunas regiones



Evolución de los índices de bancos, algunas regiones

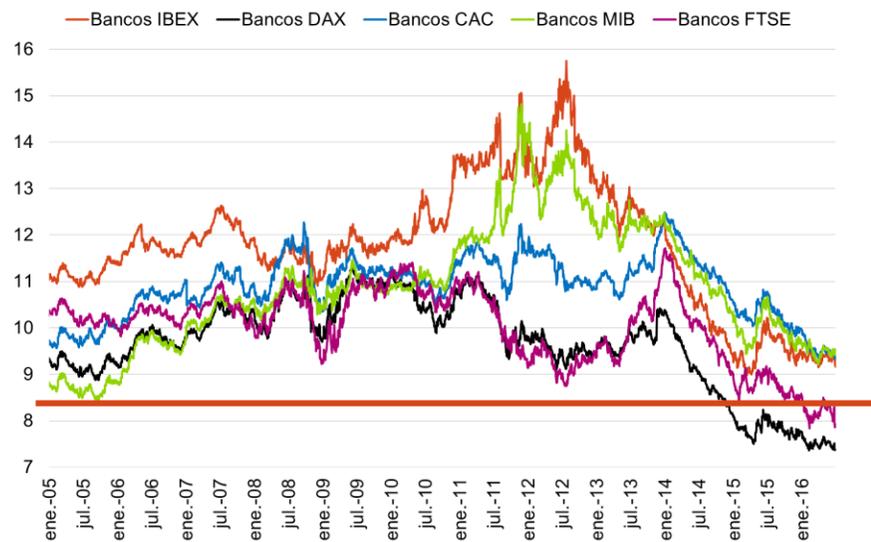


1ª Cumbre Latinoamericana de Riesgo Financiero. Conectando la Gestión del Riesgo a la Estrategia Corporativa

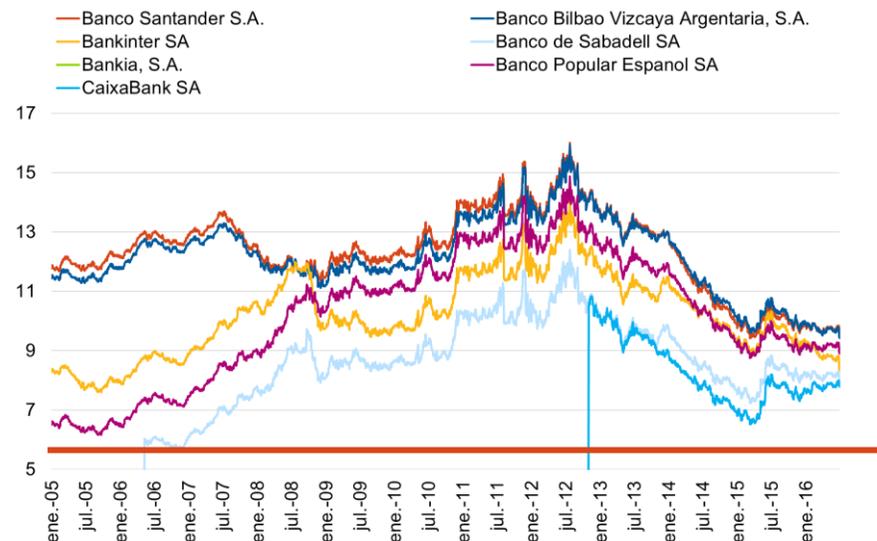
Desequilibrios actuales en la estrategia corporativa

Desequilibrio estructural entre el CoE y el RoE

Evolución del CoE de la banca europea



Evolución del CoE de la banca española

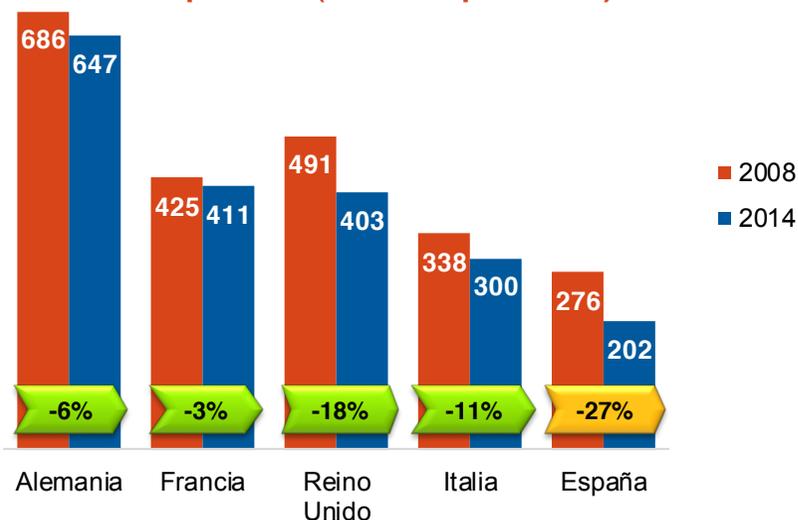


1ª Cumbre Latinoamericana de Riesgo Financiero. Conectando la Gestión del Riesgo a la Estrategia Corporativa

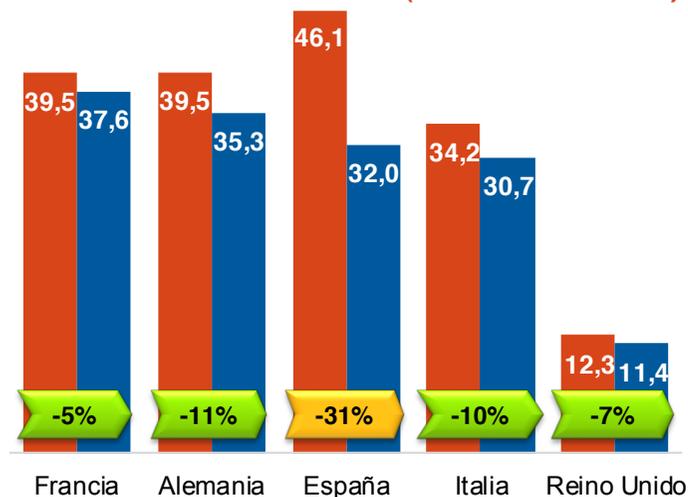
Desequilibrios actuales en la estrategia corporativa

Reducción de la capacidad productiva sin efectos significativos en el RoE

Número de empleados (miles de personas)



Número de oficinas (miles de oficinas)



Desglose de la cuenta de resultados (% sobre ATM)

	Alemania		Francia		Italia		España		Irlanda		Portugal	
	2008	2014	2008	2014	2008	2014	2008	2014	2008	2014	2008	2014
Margen recurrente*	0,84	1,58	1,35	1,69	2,79	2,43	2,35	2,51	2,24	1,94	2,57	1,98
ROF	-0,60	0,23	0,13	0,34	-0,47	0,38	0,48	0,65	-0,14	0,32	0,42	0,87
Gastos de explotación	0,92	1,32	1,27	1,41	1,88	1,81	1,28	1,40	0,95	1,33	1,68	1,58
Pérdidas por deterioro	0,36	0,25	0,31	0,20	0,71	1,34	0,72	0,84	0,52	0,11	0,95	2,29
BAI	-0,33	0,41	0,11	0,37	0,30	-0,25	0,86	0,57	0,39	0,75	0,18	-1,85

Evolución de oficinas/empleados y eficiencia





© 2016 Afi. Todos los derechos reservados.

GRACIAS